



## Mental Abilities in the Formation of Strategic Thinking at Organizational Level

**Shahram Khalil Nezhad** 

Assistant Professor, Faculty of Management  
and Accounting, Allameh Tabataba'i  
University, Tehran, Iran

**Nader Mazloomi** 

Associate Professor, Allameh Tabataba'i  
University, Tehran, Iran

**Hossein Rahmanseresht** 

Professor, Allameh Tabataba'i University,  
Tehran, Iran

**Akbar Moghaddar\*** 

Ph.D. student in business policy  
management, Allameh Tabataba'i  
University, Tehran, Iran

### Abstract

The formation of strategic thinking in today's organizations is a complex concept, and the ever-increasing uncertainties of the business environment have made addressing it inevitable. A systematic literature review shows some cognitive concepts in forming strategic thinking, which crystallizes in the higher-order theme of "mental abilities." This paper specifies these mental abilities in two levels, "theme" and "sub theme." This research employs the thematic synthesis method to analyze 84 selected sources published between 1980 and 2021. The analysis generated 1110 supporting codes, which

\* Corresponding Author: [a.moghaddar@gmail.com](mailto:a.moghaddar@gmail.com)

**How to Cite:** Khalil Nezhad, S., Mazloomi, N., Rahmanseresht, H., & Moghaddar, A. (2023). Mental Abilities in the Formation of Strategic Thinking at Organizational Level. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(108), 7 -44.

Doi: [10.22054/jmsd.2023.68614.4184](https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.68614.4184)

identified 37 themes (including five themes and 32 sub-themes) related to the mental abilities required for strategic thinking in organizations and formulated as a thematic map (research model). In order to enhance the reliability and quality of the themes, this research underwent an external audit by seven domain experts.

It is worth noting that this article is the result of the first research using the thematic synthesis method on the research topic, and 70.3% of the themes included in the research model have created new concepts and constructs.

**Keywords:** Mental Abilities, Formation of Strategic Thinking, Organizational Strategist, Thematic Synthesis, Higher Order Theme, Theme, Sub Theme, Thematic Map.

## Introduction

Turbulence and uncertainty are the most important factors in today's business. These environmental factors render the classical strategic planning approaches ineffective and emphasize the critical need to form strategic thinking. A systematic review of the literature reveals that the formation of strategic thinking in an organization comprises two higher-order themes: "mental abilities" and "administrational capabilities." Mental abilities have been discussed as "cognitive elements," "mental process," "mental power," and "thinking abilities" by prior researchers, which resulted in ambiguity in terminology in the literature. On the other hand, mental abilities are a vague and complex concept in forming strategic thinking that requires clarification.

This research provides a model of mental abilities themes in the formation of strategic thinking as a "thematic map" in two levels of "theme" and "sub theme," using a systematic review of the literature by the "thematic synthetic" method.

## Materials and Methods

This research is “quantitative” in its approach, “exploratory” in its results, and “developmental + applied” in its goals. This research uses the thematic synthetic method to discover themes of mental abilities in forming strategic thinking in organizations at two levels of themes and sub-themes and provides them in a thematic map. The main sources of this research include 84 selected references, 69 in English (spanning 1980 to 2021) and 15 in Persian (spanning 2003 to 2021) with the following typology:

- English references: papers (56), thesis (5), books (8).
- Persian references: papers (12), thesis (1), books (1).

It should be noted that these sources provide 89 models/ classifications regarding the mental abilities in forming strategic thinking in organizations, as follows:

- Models (54): English (41), Persian (13).
- Classifications (35): English (31), Persian (4).

This research is based on 1110 extracted codes from the literature. These codes are as follows:

- Type I codes (elements of models/ classifications in the literature): 257.
- Type II codes (statements and quotes from the literature): 853.

## Discussion and Results

The research model (thematic map) includes 37 mental abilities in forming strategic thinking at the organizational level, including five themes and 32 sub-themes. A study of the models/ classifications of the sources of this paper resulted in a minimum of 1, an average of 2.88, and a maximum of 11. Comparing the 37 elements in the research model of this paper with the previous studies shows a 37-fold advantage compared to the minimum, 12.84-fold against the average, and 3.36-fold increase compared to the maximum number of elements

in those studies, which indicates the superiority of the research model over the previous body of work.

In 70.3% of the identified themes, some form of construct creation has happened (54.1% of themes with "concept conformation + concept creation" and 16.2% "concept similarity + concept creation"). Only in 29.7% of the themes in the research model complete "conformity" with the previous works is evident. It indicates the research's innovation level in creating new concepts and constructs and the conceptual development of the work.

### **Conclusions**

Providing a precise formation of the identified themes as a thematic map (research model) reduces the complexity, clarifies the research subject, and enhances its understanding. In addition, two levels of themes and sub-themes and laying out the themes in a thematic map play a critical role in this end.

Moreover, "trustworthiness" in the thematic synthesis method is crucial. This research studied the views of credible and related methodologists and identified common points in their views to clarify the definition of trustworthiness in thematic synthesis and utilized these views to increase the trustworthiness of the work. In this regard, expanding the number and period of the sources used in the research to increase "credibility," properly extracting the basic research codes to increase "confirmability," using a team of expert external auditors to increase "dependability," and clarifying the method of selecting primary research resources in increase "transferability" of the research are some aspects of this attempt.



## توانمندی‌های ذهنی در شکل‌گیری تفکر راهبردی سازمان

شهرام خلیل‌نژاد <sup>ID</sup> | استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

نادر مظلومی <sup>ID</sup> | دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

حسین رحمان‌سرشت <sup>ID</sup> | استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

اکبر مقدر <sup>ID</sup> \* | دانشجوی دکتری رشته مدیریت سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

### چکیده

شکل‌گیری تفکر راهبردی در سازمان‌های امروزی، مفهومی پیچیده است که نااطمینانی‌های روزافزون محیط کسب‌وکار، پرداختن به آن را اجتناب‌ناپذیر کرده است؛ مرور نظام‌مند ادبیات نشانگر برخی مفاهیم شناختی در شکل‌گیری تفکر راهبردی است که خود را در کلان‌مضمون «توانمندی‌های ذهنی» متبلور می‌سازند؛ مقاله پیشرو، این توانمندی‌های ذهنی را در دو سطح «مضمون» و «زیرمضمون» مشخص می‌سازد. پژوهش حاضر با به‌کارگیری روش ترکیب مضمونی، ۸۴ منبع منتخب را در بازه زمانی ۱۹۸۰ تا ۲۰۲۱ مورد مطالعه قرار داده و برپایه ۱۱۱۰ کد پشتیبان استخراج‌شده از آن‌ها، مضامین ۳۷ گانه (شامل ۵ مضمون و ۳۲ زیرمضمون) توانمندی‌های ذهنی در شکل‌گیری تفکر راهبردی سازمان را کشف و در قالب نقشه مضمونی (الگوی تحقیق)، صورت‌بندی کرده است. گفتنی است، در این پژوهش با استفاده از ممیزی بیرونی به‌وسیله ۷ نفر از متخصصان مربوط، قابلیت اطمینان تحقیق و نیز کیفیت مضامین به‌دست‌آمده، ارتقا یافته است. شایان‌ذکر است، این مقاله منتج از اولین پژوهش به روش ترکیب مضمونی در موضوع تحقیق است و در ۳،۷۰٪ از مضامین مندرج در الگوی تحقیق، مفاهیم و واژگانی نو خلق شده است.

**کلیدواژه‌ها:** توانمندی‌های ذهنی، شکل‌گیری تفکر راهبردی، استراتژیست سازمانی، ترکیب مضمونی، کلان‌مضمون، مضمون، زیرمضمون، نقشه مضمونی.

## مقدمه

تلاطم<sup>۱</sup> و عدم قطعیت<sup>۲</sup>، از مهم‌ترین ویژگی‌های محیط کسب و کار در عصر کنونی است؛ این شرایط محیطی، رویکردهای کلاسیک برنامه‌ریزی راهبردی را غیر اثربخش نموده و اهمیت شکل‌گیری تفکر راهبردی را در سازمان روزافزون کرده است.

مرور نظام‌مند ادبیات، نشانگر این است که شکل‌گیری تفکر راهبردی سازمان دارای دو کلان‌مضمون<sup>۳</sup> «توانمندی‌های ذهنی<sup>۴</sup>» و «قابلیت‌های مدیریتی<sup>۵</sup>» است؛ در این میان، «توانمندی‌های ذهنی» با تعابیر مختلفی از این قبیل، به وسیله پژوهشگران پیشین مطرح شده است: عناصر شناختی (Singh & Sandelands, 2017)، جنبه‌های شناختی (Malan, 2010)، پردازش ذهنی (Goldman, 2012)، فرایند ذهنی (Ohmae, 1982)، قدرت فکر و توانایی اندیشیدن (Wootton & Horne, 2010).

در سازمان‌های امروزی، تفکر راهبردی تنها مسئولیت مدیران ارشد نیست و بسیاری از ایده‌های خلاقانه که محرک تفکر راهبردی هستند، از مدیران میانی و حتی سطوح پایین‌تر سازمان مانند کارکنانی که با مشتریان، تأمین‌کنندگان و سهامداران در تعامل‌اند، برمی‌آید (Hamel, 1996)؛ این امر، توانمندی‌های ذهنی کارکنان را در شکل‌گیری تفکر راهبردی را به‌عنوان مقوله‌ای شناختی، از اهمیت روزافزونی برخوردار می‌کند. پژوهش حاضر با بررسی نظام‌مند ادبیات به‌روش ترکیب مضمونی<sup>۶</sup>، الگویی از مضامین توانمندی‌های ذهنی در شکل‌گیری تفکر راهبردی سازمان را در قالب نقشه مضمونی<sup>۷</sup> و در دو سطح مضمون<sup>۸</sup> و زیرمضمون<sup>۹</sup>، صورت‌بندی کرده و ارائه می‌دهد.

مسئله این تحقیق را می‌توان در محورهای اصلی ذیل دسته‌بندی و بیان نمود:

- 
- 1 Turbulance
  - 2 Uncertainty
  - 3 Higher order theme
  - 4 Mental abilities
  - 5 Administrational capabilities
  - 6 Thematic synthesis
  - 7 Thematic map
  - 8 Theme
  - 9 Sub theme

▪ توانمندی‌های ذهنی در شکل‌گیری تفکر راهبردی دچار تشنگی واژگانی است و به ایجاد ادبیات مشترک نیاز دارد.

پراکندگی در برداشت از توانمندی‌های ذهنی در تفکر استراتژیک سازمان به سردرگمی در مورد آن دامن زده و به مانعی مهم در ایجاد ادبیات مشترک در بین مدیران سازمان‌ها و نیز دانش‌پژوهان این رشته تبدیل شده است. بررسی منابع پیشین نشان‌دهنده به‌کارگیری واژگانی متشتت در بیان مفاهیمی واحد به‌وسیله پژوهشگران پیشین است که در ایجاد ادبیات و درک مشترک، اختلال ایجاد کرده است.

▪ توانمندی‌های ذهنی در شکل‌گیری تفکر راهبردی مقوله‌ای مبهم و پیچیده است که به ابهام‌زدایی و نیز تسهیل در فهم نیاز دارد.

مرور ادبیات حاکی از آن است که مهارت تفکر استراتژیک برای بسیاری از مدیران سازمان‌ها ابهام‌آمیز است؛ از سوی دیگر، مشاهدات میدانی تیم پژوهش نیز نشان می‌دهد، این ابهام و پیچیدگی در میان دانشگاہیان نیز وجود می‌شود؛ از این‌رو تفهیم و تفاهم، یادگیری و آموزش آن، در عمل با معضل روبه‌رو بوده است و نیازمند تسهیل می‌باشد. ضرورت موضوع تحقیق را نیز می‌توان در محورهای اصلی ذیل دسته‌بندی و بیان کرد:

▪ شکل‌گیری تفکر راهبردی در سازمان‌های امروزی امری حیاتی بوده و ارتقای توانمندی‌های ذهنی کارکنان آن‌ها در این راستا، ضروری است.

محیط کنونی کسب‌وکارها، بسیار متغیر و پرتلاطم است و چالش‌های روزافزونی را برای بقا و موفقیت سازمان‌ها به‌وجود آورده است؛ در این شرایط، پرداختن به مقوله تفکر راهبردی، برای سازمان‌ها حیاتی است. از سوی دیگر، تجربه راهبردهای در سازمان‌ها، نشانگر نوعی ابزار زدگی و غلبه شکل بر محتواست که در اغلب موارد راهبردهای سازمانی را غیر اثربخش کرده است. از این‌رو، ارتقای توانمندی‌های ذهنی مدیران و کارکنان سازمان در راستای شکل‌گیری تفکر راهبردی در سازمان، ضرورت یافته و به پایداری و پیشرفت سازمان‌ها، کمک شایانی می‌کند.

▪ آموزش و ترویج توانمندی‌های ذهنی در شکل‌گیری تفکر راهبردی در عمل با دشواری روبروست و تسهیل آن ضرورت یافته است.

علیرغم غنای نسبی ادبیات و وجود منابع آموزشی مختلف، لیکن پراکندگی و تشتت واژگانی موجود، نیاز به بررسی نظام‌مند ادبیات و ارائه صورت‌بندی ساختاریافته و شفافی که بتواند فهم توانمندی‌های ذهنی در شکل‌گیری تفکر راهبردی را تسهیل نماید، ضروری به نظر می‌رسد؛ این امر در عمل می‌تواند زمینه مناسبی برای آموزش و ترویج این مقوله فراهم آورده و در پرورش استراتژیست‌های سازمانی، یاری رساند.

### پیشینه پژوهش

شکل‌گیری تفکر راهبردی اثربخش، منوط به شهود، خلاقیت و تشخیص الگوهاست (Mintzberg, 1998). (Young, 2016) تفکر خلاقانه، تفکر چشم‌اندازنگر و شهود را برخی از ویژگی‌های شناختی در متفکر راهبردی برمی‌شمرد. تفکر راهبردی فرایندی خلاقانه، شهودی، پویا و مسئولانه است (Mintzberg, 1994) که با رویکردهای عقلانی، تحلیلی و همگرا برای حل مسئله، ترکیب می‌شود (Bonn, 2001).

نتایج پژوهش (Dhir & Dhir, 2020)، نه توانمندسازی تفکر راهبردی را بدین صورت بیان می‌دارد: تفکر چابک، تفکر واگرا، ذهنیت غیرخطی، بینش راهبردی، فرصت‌یابی هوشمندانه، رویکرد فعالانه، دانش، هشیاری سازمانی و تفکر سنجش‌گرا. از سوی دیگر، پنج ویژگی تعیین‌شده به‌وسیله استراتژیست‌های موفق که در یادگیری تفکر راهبردی ضروری است، این موارد هستند (Sloan, 2019): (۱) داشتن یک رؤیا، (۲) دیدی وسیع، (۳) توانایی قضاوت یا تمایل به رقابت با داشتن اطلاعات ناکافی و یا نه کاملاً صحیح، (۴) توانایی تعامل با چیزهایی که در کنترل نیستند و (۵) میل پایدار به برنده شدن.

مرور نظام‌مند ادبیات، در مجموع پنج مفهوم اصلی ذیل را برای توانمندی‌های ذهنی در شکل‌گیری تفکر راهبردی سازمان، مشخص می‌سازد:

- خلاقیت<sup>۱</sup>: (Mintzberg, 2000) بر این عقیده است که تفکر راهبردی، فرایندی ترکیبی است که از خلاقیت و شهود<sup>۲</sup> بهره‌گرفته و خروجی آن دیدی یکپارچه از بنگاه است. (Bonn, 2005) تفکر راهبردی را بدین‌صورت تعریف می‌کند: روش حل مسائل راهبردی که رویکردهای منطقی و همگرا را با فرایندهای فکری خلاقانه و واگرا، تلفیق

1 Creativity

2 Intuition



می‌کند. (Sloan, 2019) بیان می‌دارد که تخیل فعال و سرزنده<sup>۱</sup>، در فرایندی مبتنی بر بازتاب<sup>۲</sup>، تولید کنجکاوی و خلاقیت می‌کند؛ او بر این باور است که برای استراتژیست‌های حرفه‌ای، تعامل با هنر به‌عنوان منبعی برای توسعه تخیل به‌عنوان یک ضرورت حیاتی در تفکر راهبردی موفق، ضروری است. برخی تعابیر مربوط به مفهوم خلاقیت در ادبیات تفکر راهبردی، بدین شرح هستند: خلاقیت (Mintzberg, 1994; Bonn, 2001 & 2005; Kalali et al., 2015; Young, 2016; Dixit et al., 2021)؛ فرهنگ و دهقان‌نیری، (۱۳۸۹)، تفکر خلاقانه (Moon, 2013)، تخیل خلاق (Raimond, 1996)، تفکر واگرا (Poensgen & Riekenberg, 2018; Dhir & Dhir, 2020)، ترکیب (Mintzberg, 1994; Young, 2016).

- بینش<sup>۳</sup>: بینش، نقشی کلیدی در فرایند شکل‌گیری تفکر راهبردی ایفا می‌کند. بینش به کشف، ایجاد و معنا دهی به آینده می‌پردازد (Zahra & Nambisan, 2012). پرسش در موضوعات، ترویج‌دهنده بینش است (Tovstiga, 2013). شهود عاملی مهم در تصمیم‌گیری راهبردی است که عمدتاً نتیجه تجارب گذشته است (Hogarth, 2010)؛ بهره‌مندی از شهود، یک مفهوم محوری در تفکر راهبردی است (Mintzberg, 1994; Liedtka, 1998; Graetz, 2002). برخی تعابیر مربوط به مفهوم بینش در ادبیات تفکر راهبردی، بدین شرح هستند: بینش‌های راهبردی (Dhir & Dhir, 2020)، کشش ذهنی (Bates & Dillard, 1993)، مفهوم‌سازی (Casey & Goldman, 2010)؛ شهود (Goldman et al., 2015; Mintzberg, 1994; Pellegrino, 1996)؛ شناخت کسب‌وکار (Amitabh & Sahay, 2008; Jelenc, 2008; Young, 2016) و بازار (Stumpf, 1989).

- هوشمندی<sup>۴</sup>: هوشمندی به گردآوری و ارزیابی داده‌های محیط بیرونی سازمان مربوط است (Mason, 1986). هوشمندی، درک اولویت‌های راهبردی از سوی مدیر ارشد سازمان، هشیاری نسبت به وضعیت صنعت و رقبا، هشیاری به نواحی اصلی دارای مشکل

---

1 Vivid and active imagination

2 Reflective process

3 Insight

4 Intelligence

در سازمان و تصمیم‌گیری از طریق فرایندهای منعطف و کارا است (Monavvarian et al., 2011). برخی مدیران اهداف هوشمندانه‌تری را برپایه درک آینده کسب‌وکار انتخاب می‌کنند؛ هدف‌های هوشمندانه‌تر می‌توانند در دستیابی به چیزی که غیرممکن به نظر می‌رسد، مورداستفاده قرار گیرند (Kaufman, 2003). برخی تعابیر مربوط به مفهوم هوشمندی در ادبیات تفکر راهبردی، بدین شرح هستند: هوشمندی (Monavvarian et al., 2011)، هشیاری راهبردی (Hambrick, 1981; Easterby-Smith & Davies, 1983)، درک محرک‌ها (Tovstiga, 2013)، هدف‌گذاری هوشمندانه‌تر (Kaufman, 2003).

- محاسبه‌گری<sup>۱</sup>: شکل‌گیری تفکر راهبردی، هم خلاقانه و هم تحلیلی است (لیدکا، ۱۹۹۷). تحلیل خوب، به داده قابل‌اطمینان نیاز دارد (Tovstiga, 2013). اطلاعات کافی و در سطح مناسب، در ایجاد راهبردهای معقول و بارز، بسیار مهم است (Mason, 1986). تحلیل راهبردی ساختاریافته و هدف‌گرا، می‌تواند ورودی مناسبی برای فرایند تفکر راهبردی و ایجاد بینش باشد؛ در یک تحلیل راهبردی قوی، پرداختن به این موارد اجتناب‌ناپذیر است (Tovstiga, 2013): (۱) محیط رقابتی بیرون سازمان، (۲) مبنای رقابت‌پذیری درون سازمان، (۳) تعیین محدودیت‌های راهبردی سازمان (ارزیابی نیازها). برخی تعابیر مربوط به مفهوم محاسبه‌گری در ادبیات تفکر راهبردی، بدین شرح هستند: فرایندی تحلیلی (Porter, 1980)، نگاه (دید) هلیکوپتری (Handford, 1995)؛ تحلیل نقشه‌شناختی (Eden, 1990)، احتمالات (Casey & Goldman, 2010)، ارزیابی کردن (Kazmi & Naaranoja, 2015).

- بازاندیشی آینده<sup>۲</sup>: اشتیاق بزرگ در مورد آینده این است که می‌توانیم آن را شکل دهیم (Handy, 1997). پیش‌بینی<sup>۳</sup> به معنای دیدن ردپای آینده است و این‌گونه است که دوران‌دیشی می‌تواند قبل از وقوع حوادث در آینده، به آن‌ها شکل دهد (Zahra & Nambisan, 2012). رهبران راهبردی به کارکنان خود کمک می‌کنند که از گذشته

---

1 Calculation

2 Futures rethinking

3 Foresight

رهاشده و به ایده‌های نو برای ایجاد تغییرات مفید در آینده، پردازند (Wootton & Horne, 2010). سناریو، ابزاری در زرادخانه استراتژیست است (Porter, 1985) و برنامه‌ریزی سناریو برای این است که با اندیشیدن به گونه‌های محتمل آینده، انتخاب درست انجام شود (Mintzberg, 1995). برخی تعابیر مربوط به مفهوم بازانديشي آینده در ادبیات تفکر راهبردی، بدین شرح هستند: بازانديشي آینده (Wootton & Horne, 2010)، آینده‌نگری (Goldman, 2010؛ سلطانی، ۱۳۸۶؛ ناظمی و جعفریانی، ۱۳۸۹)، تصویر سناریوهای آینده بلندمدت (Amitabh & Sahay, 2008)، چشم‌انداز پردازی برای آینده شرکت (O'Shannassy, 2003)، خلق آینده (Amitabh & Sahay, 2008).

## روش

پژوهش حاضر به‌لحاظ رویکرد «کیفی»، به‌لحاظ نتیجه «اکتشافی» و به‌لحاظ هدف «توسعه‌ای + کاربردی» است. این تحقیق با استفاده از روش ترکیب مضمونی، مضامین توانمندی‌های ذهنی در شکل‌گیری تفکر راهبردی سازمان را در دو سطح (مضمون و زیرمضمون) مشخص نموده و در قالب نقشه مضمونی (الگوی تحقیق) به‌دست می‌دهد. مضمون برآیندی از کدگذاری، مقوله‌بندی یا تأملی تحلیلی است (Saldaña, 2021)؛ یک مضمون تعبیر یا جمله‌ای است که فرایندهای ضمنی تر و پوشیده‌تر را توضیح می‌دهد (Rossman & Rallis, 2011). (Thomas & Harden, 2008) برپایه تجارب خود در چندین مطالعه نظام‌مند؛ رویکرد کیفی ترکیب مضمونی را برای ترکیب یافته‌ها در پژوهش‌های پیشین ارائه کردند. این پژوهشگران، ترکیب مضمونی را با سایر روش‌های ترکیب در پژوهش‌های کیفی از نظر زمینه و دقت<sup>۱</sup> موردبررسی قرار داده و دریافتند که ترکیب مضمونی، روشی آزموده است که اتصالی روشن و شفاف میان نتایج و متن منابع پایه تحقیق<sup>۲</sup> برقرار کرده و درعین حال، اصول سنتی حاکم بر مرور نظام‌مند<sup>۳</sup> را نیز رعایت می‌کند. ترکیب مضمونی، می‌تواند برای تجمیع یافته‌های پژوهش‌های مختلف و متنوع به

1 Context and rigour

2 Conclusions and the text of primary studies

3 Systematic reviewing

کار گرفته شود (Thomas & Harden, 2008)؛ بنابراین ترکیب مضمونی را می‌توان روشی برای نظام‌مندسازی<sup>۱</sup> تحلیل، ورای تفسیری و یا واقع‌گرا بودن دیدگاه تحلیل، دانست (Barnett-Page & Thomas, 2009).

بررسی، تعمیق و تدقیق در منابع روش‌شناسی مربوط، گام‌های تحقیق به روش ترکیب مضمونی را تبیین می‌کند که در جدول (۱) آمده است.

جدول ۱. تبیین گام‌های تحقیق در روش ترکیب مضمونی

منابع روش‌شناسی	زیرگام	گام
[۱]، [۲]، [۳]، [۷]، [۱۱]	زیرگام ۱-۱- تعیین منابع پایه تحقیق و جزئیات نشر	گام ۱: استخراج داده
[۱]، [۲]، [۳]، [۷]، [۱۱]، [۱۳]	زیرگام ۱-۲- استخراج یافته‌ها در منابع پایه تحقیق • مؤلفه‌های الگوها/ دسته‌بندی‌ها (یافته‌های نوع اول) • جملات و نقل‌قول‌های مندرج در متن (یافته‌های نوع دوم)	
[۲]، [۷]، [۸]، [۱۱]، [۱۲]	زیرگام ۲-۱- گروه‌بندی اولیه و کدگذاری «یافته‌های نوع اول» (دست‌یابی به مفاهیم اصلی مربوط در ادبیات)	گام ۲: کدگذاری داده
[۲]، [۷]، [۱۱]، [۱۲]، [۱۳]	زیرگام ۲-۲- کدگذاری «یافته‌های نوع دوم» برپایه جستجوی کلیدواژه‌های «مفاهیم اصلی» و «تعبیر مربوط» در متن منابع پایه تحقیق	
[۷]، [۱۱]، [۱۲]، [۱۳]	زیرگام ۳-۱- سازمان‌دهی و ترجمه کدهای نوع اول به مضمون‌ها (در سطوح مختلف مضامین)	گام ۳: ترجمه کدها به مضمون‌ها
[۱۱]، [۱۲]، [۱۳]	زیرگام ۳-۲- تجزیه و تحلیل کدهای نوع دوم در راستای پشتیبانی، تصحیح و یا تکمیل مضمون‌ها (در سطوح مختلف مضامین)	
[۶]، [۷]، [۹]، [۱۰]، [۱۱]	زیرگام ۳-۳- بررسی بیشتر و بازبینی مجدد مضمون‌های به‌دست‌آمده	
[۱]، [۴]، [۵]، [۷]، [۱۱]، [۱۳]	زیرگام ۴-۱- ساختاردهی و نهایی‌سازی مضمون‌ها در راستای ساخت الگو	گام ۴: ساخت الگویی از مضمون‌ها
[۲]، [۳]، [۴]، [۵]، [۱۱]، [۱۲]	زیرگام ۴-۲- ترسیم نقشه مضمونی (الگوی تحقیق شماتیک)	

ادامه جدول ۱.

منابع روش‌شناسی	زیرگام	گام
[۳]، [۷]، [۱۱]	زیرگام ۱-۵- قابلیت اعتبار <sup>۱</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعیین تمرکز پژوهش، انتخاب زمینه‌ها و مشارکت‌کنندگان</li> <li>• تبیین رویکرد گردآوری منابع پایه تحقیق</li> <li>• نحوه مناسب‌سازی استخراج کدها (واحدهای داده یا بخش‌هایی از متن)</li> <li>• تعیین چگونگی پوشش داده به‌وسیله کدها و مضمون‌ها</li> <li>• اتفاق نظر همکاران پژوهش و یا متخصصان بیرونی در تحقیق</li> </ul>	گام ۵: ارزیابی اعتمادپذیری ترکیب <sup>۱</sup>
[۱۱]، [۱۳]	زیرگام ۲-۵- قابلیت تأیید <sup>۲</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• تبیین نحوه کدگذاری و ذخیره‌سازی داده استخراج‌شده</li> <li>• تعیین وضعیت انطباق با یافته‌های پژوهش‌های پیشین</li> </ul>	
[۱]، [۷]، [۱۱]	زیرگام ۳-۵- قابلیت اطمینان <sup>۳</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعیین وضعیت تغییرات داده، یافته‌ها و نتایج در طول پژوهش</li> <li>• نحوه ممیزی پژوهش توسط متخصصان بیرونی</li> </ul>	
[۷]، [۱۱]	زیرگام ۴-۵- قابلیت انتقال <sup>۴</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• شفاف‌سازی نحوه انتخاب منابع پایه تحقیق</li> <li>• توصیه پژوهشگر در نحوه انتقال نتایج پژوهش به زمینه‌های دیگر</li> <li>• نحوه مناسب‌سازی واژگانی یافته‌ها در راستای ارائه غنی و یکپارچه</li> </ul>	
[۱].Boyatzis (1998); [۲].Attride-Stirling (2001); [۳].Braun & Clarke (2006); [۴].Popay et al. (2006); [۵].Shull et al. (2005); [۶].Richards & Morse (2007); [۷].Thomas & Harden (2008); [۸].Dybå, Dingsøyr & Hanssen (2007); [۹].Gibson & Brown (2009); [۱۰].Butler-Kisber (2010); [۱۱].Cruzes & Dybå (2011); [۱۲].Gough, Oliver & Thomas (2017); [۱۳].Saldaña (2021).		

- 1 Assess the trustworthiness of the synthesis
- 2 Credibility
- 3 Confirmability
- 4 Dependability
- 5 Transferability

بر اساس تبیین شفاف گام‌ها، زیرگام‌ها و نکات راهنمای<sup>۱</sup> روش ترکیب مضمونی در جدول (۱)، مهم‌ترین اقدامات انجام‌شده در پژوهش حاضر، در ذیل تشریح می‌شود:

### گام ۱: استخراج داده

زیرگام ۱-۱- تعیین منابع پایه تحقیق و جزئیات نشر: منابع پایه تحقیق در پژوهش حاضر، شامل ۸۴ منبع منتخب است که ۶۹ منبع به زبان انگلیسی (دربازه زمانی ۱۹۸۰ تا ۲۰۲۱ میلادی) و ۱۵ منبع به زبان فارسی (دربازه زمانی ۱۳۸۲ تا ۱۴۰۰ شمسی) بوده و نوع‌شناسی آن‌ها بدین صورت است:

- منابع انگلیسی (زبان): مقاله (۵۶ عدد)، پایان‌نامه (۵ عدد)، کتاب (۸ عدد).
  - منابع فارسی (زبان): مقاله (۱۲ عدد)، پایان‌نامه (۱ عدد)، کتاب (۲ عدد).
- شایان‌ذکر است، این منابع پایه تحقیق در مجموع، ۸۹ الگو / دسته‌بندی مربوط به توانمندی‌های ذهنی در شکل‌گیری تفکر راهبردی سازمان را بدین صورت دربر دارند:
- الگو (۵۴ عدد): انگلیسی (۴۱ عدد)، فارسی (۱۳ عدد).
  - دسته‌بندی (۳۵ عدد): انگلیسی (۳۱ عدد)، فارسی (۴ عدد).

زیرگام ۱-۲: استخراج یافته‌ها در منابع پایه تحقیق: استخراج یافته‌ها در این پژوهش، دو آبخور اصلی دارد:

- (۱) مؤلفه‌های الگوها/ دسته‌بندی‌های موجود در منابع پایه تحقیق (یافته‌های نوع اول)؛ که برپایه مؤلفه‌های مندرج در الگو/ دسته‌بندی ارائه‌شده در منابع، حاصل می‌آیند و مجموع آن‌ها در این پژوهش، ۲۵۷ عدد است.
- (۲) جملات و نقل‌قول‌های مندرج در متن منابع پایه تحقیق (یافته‌های نوع دوم)؛ که با جستجوی کلیدواژه‌ها/ کلمات کلیدی<sup>۲</sup> منتج از مؤلفه‌های الگوها/ دسته‌بندی‌ها و نیز برپایه جستجوی تعابیر مربوط به مفاهیم اصلی تشخیص داده‌شده برای توانمندی‌های ذهنی در شکل‌گیری تفکر راهبردی سازمان در متن منابع پایه تحقیق، به دست می‌آیند و مجموع آن‌ها در این پژوهش، ۸۵۳ عدد می‌باشد.

---

1 Bullet points

2 Key words/ key terms

## گام ۲: کدگذاری داده

زیرگام ۱-۲: گروه‌بندی اولیه و کدگذاری «یافته‌های نوع اول» (دست‌یابی به مفاهیم اصلی مربوط در ادبیات): با بهره‌گیری از روش کدگذاری رنگی<sup>۱</sup> بر روی ۲۵۷ مؤلفه مندرج در الگو/ دسته‌بندی‌های منابع پایه تحقیق (کدهای نوع اول)؛ مؤلفه‌هایی که به یک مفهوم واحد اشاره دارند، تشخیص داده‌شده و با دسته‌بندی آن‌ها، مفاهیم اصلی توانمندی‌های ذهنی در شکل‌گیری تفکر راهبردی سازمان به دست می‌آیند. گفتنی است، از مجموع ۲۵۷ کد نوع اول؛ ۵۰ کد به مفهوم اصلی «خلاقیت»، ۶۱ کد به مفهوم اصلی «بینش»، ۲۳ کد به مفهوم اصلی «هوشمندی»، ۷۵ کد به مفهوم اصلی «محاسبه‌گری»، ۴۸ کد به مفهوم اصلی «بازاندیشی آینده» مربوط است.

زیرگام ۲-۲: کدگذاری «یافته‌های نوع دوم» بر پایه جستجوی کلیدواژه‌های «مفاهیم اصلی» و «تعبیر مربوط» در متن منابع پایه تحقیق: کدگذاری یافته‌های نوع دوم بر پایه جستجوی کلیدواژه‌ها و کلمات کلیدی مربوط به کدهای نوع اول و ۵ مفهوم اصلی منتج از آن‌ها، در متن منابع پایه تحقیق انجام‌شده و در مجموع، تعداد ۸۵۳ جمله و نقل‌قول مربوط (کدهای نوع دوم)، به دست می‌آیند. گفتنی است از مجموع ۸۵۳ کد نوع دوم، ۱۱۹ کد به مفهوم اصلی «خلاقیت»، ۲۹۲ کد به مفهوم اصلی «بینش»، ۱۱۰ کد به مفهوم اصلی «هوشمندی»، ۲۰۵ کد به مفهوم اصلی «محاسبه‌گری»، ۱۲۷ کد به مفهوم اصلی «بازاندیشی آینده» مربوط است.

## گام ۳: ترجمه کدها به مضمون‌ها

زیرگام ۱-۳: سازمان‌دهی و ترجمه کدهای نوع اول به مضمون‌ها (در سطوح مختلف مضامین): با اکتشاف مفاهیم اصلی ۵ گانه در گام‌های قبل که در واقع سطح مضمون‌ها را به دست می‌دهند؛ امکان مضمون‌یابی در سطح پایین‌تر (کشف زیرمضمون‌ها) نیز فراهم می‌آید. در این راستا، با بهره‌گیری از کدگذاری رنگی و نیز با دسته‌بندی جزئی‌تر کدهای نوع اول مندرج در ذیل هر مضمون، زیرمضمون‌های مربوط به آن حاصل می‌آید.

**زیر گام ۲-۳:** تجزیه و تحلیل کدهای نوع دوم در راستای پشتیبانی، تصحیح و یا تکمیل مضمون‌ها (در سطوح مختلف مضامین): با تجزیه و تحلیل کدهای نوع دوم (تعیین کلیدواژه‌ها و کلمات کلیدی مندرج در هر کد نوع دوم) و نیز تخصیص هر کد نوع دوم به مضامین (مضمون‌ها و زیرمضمون‌ها) به دست آمده از کدهای نوع اول، زمینه تصحیح، تکمیل و یا پشتیبانی از این مضامین فراهم آمده و مضامین ویرایش می‌شوند.

**زیر گام ۳-۳:** بررسی بیشتر و بازبینی مجدد مضمون‌های به دست آمده: در طول تحقیق بارها مضامین کشف شده مورد بازبینی و تصحیح قرار گرفتند (۲۹ بار ویرایش اساسی). این بازنگری‌ها هم به صورت مجزا و هم در تعامل با سایر مضامین (در قالب یک کل واحد) صورت پذیرفته است؛ به نحوی که هم «کیفیت واژگانی» و هم «صحت جانمایی» مضامین، مدنظر بوده است. در این راستا، کدهای نوع دوم در تصحیح، تکمیل (دست‌یابی به مضمون‌های جدید) و نیز پشتیبانی از مضامین کشف شده، نقش اساسی داشته‌اند.

#### **گام ۴: ساخت الگویی از مضمون‌ها**

**زیر گام ۱-۴:** ساختاردهی و نهایی سازی مضمون‌ها در راستای ساخت الگو: در پژوهش حاضر، کلان مضمون «توانمندی‌های ذهنی» تا دو سطح «مضمون» و «زیرمضمون» شکسته شده است تا از این مفهوم پیچیده و چندلایه ابهام‌زدایی شود؛ گفتنی است، حجم مناسب کدهای پایه تحقیق، امکان ساخت الگو را تسهیل کرده و به غنای آن افزوده است.

**زیر گام ۲-۴:** ترسیم نقشه مضمونی (الگوی تحقیق شماتیک): نقشه مضمونی به دست آمده که همان الگوی تحقیق به روش ترکیب مضمونی است؛ در شکل (۲) آمده است.

#### **گام ۵: ارزیابی اعتمادپذیری ترکیب**

**زیر گام ۱-۵:** قابلیت اعتبار

▪ تعیین تمرکز پژوهش، انتخاب زمینه‌ها و مشارکت کنندگان:

تمرکز پژوهش حاضر بر روی ساخت یک الگو برای توانمندی‌های ذهنی در شکل‌گیری تفکر راهبردی سازمان، به روش ترکیب مضمونی است؛ به گونه‌ای که به ابهام‌زدایی و کاهش پیچیدگی این مقوله مهم کمک کند. در این راستا، این پژوهش ضمن گسترده‌سازی بازه زمانی منابع تحقیق، تمرکز خود را بر روی منابعی گذاشته است که الگو

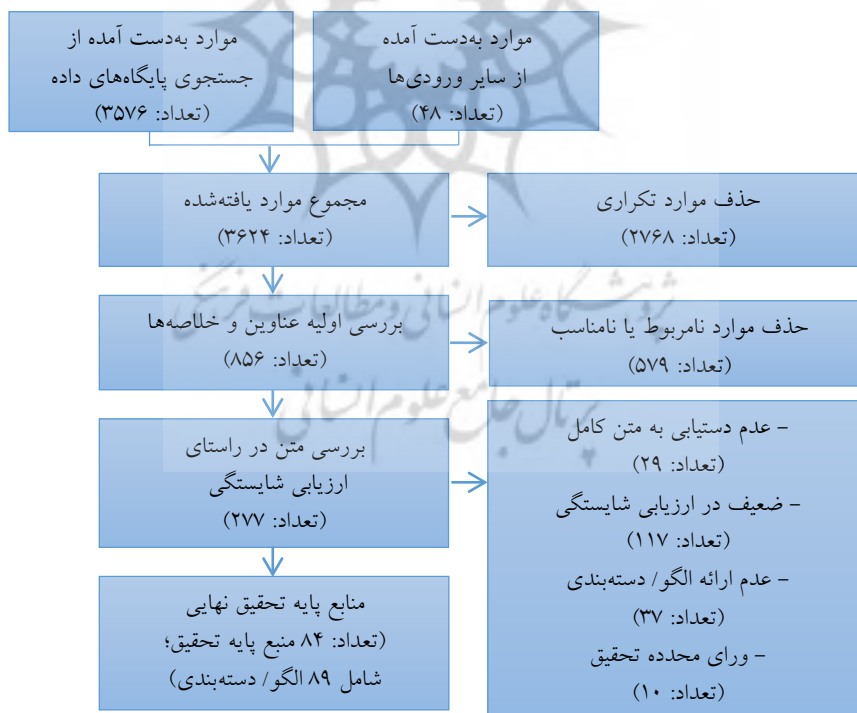


یا دسته‌بندی شفاف‌تری را ارائه کرده و یا از استناد بالایی برخوردار باشند. از سوی دیگر، این تحقیق انجام‌میزی بیرونی به‌وسیله تیمی از متخصصان مربوط، سعی در ارتقای قابلیت اطمینان پژوهش و نیز افزایش کیفیت مضامین به‌دست‌آمده داشته است.

▪ تبیین رویکرد گردآوری منابع پایه تحقیق:

این پژوهش در گردآوری منابع پایه تحقیق، سعی بر استفاده حداکثری از منابع مربوط، معتبر و در دسترس داشته است؛ در مواردی که منبعی با استناد بالا، الگوی شفاف‌تری ارائه نکرده، پژوهشگر با بررسی دقیق متن منبع، خود سعی در استخراج و دسته‌بندی نظرات آن منبع داشته و آن را در لیست منابع پایه تحقیق قرار داده است. در دست‌یابی و انتخاب منابع پایه تحقیق، پایگاه‌های ScienceDirect، Emerald، Wiley Journals و Springer مورد استفاده قرار گرفته و در نهایت برای رعایت کفایت پوشش، از Google Scholar استفاده شده است. دیاگرام جستجو و انتخاب منابع پایه تحقیق، در شکل (۱) آمده است.

شکل ۱. دیاگرام جستجو و انتخاب منابع پایه تحقیق



▪ نحوه مناسب‌سازی استخراج کدها (واحدهای داده یا بخش‌هایی از متن):

در استخراج داده‌های نوع اول، از مؤلفه‌های مندرج در الگوها/ دسته‌بندی‌های منابع پایه تحقیق استفاده شده که در مجموع، تعداد ۲۵۷ کد نوع اول را تشکیل می‌دهند. از سوی دیگر، با جستجوی تعابیر/ واژگان مربوط به کدهای نوع اول در متن منابع پایه تحقیق، کدهای نوع دوم به دست آمده می‌آیند؛ برای دسته‌بندی بهتر و نیز مناسب‌سازی تجزیه و تحلیل کدهای نوع دوم و در راستای کشف مضامین مربوط به آن‌ها، کدهای نوع دوم در ذیل محورهای پنج‌گانه مفاهیم اصلی کشف شده، جایگذاری می‌شوند و دسته‌بندی اولیه کدهای نوع دوم حاصل می‌آید؛ این کار کشف کدهای تکراری و نیز در صورت لزوم، جابه‌جایی کدها (پس از تجزیه و تحلیل کد و مضمون‌یابی از آن) به ذیل محورهای دیگر را تسهیل می‌نماید. گفتنی است، مناسب‌سازی اندازه متن کدهای نوع دوم، با بررسی دقیق‌تر هر کد نوع دوم در حین استخراج کلیدواژه‌ها و در فرایند تجزیه و تحلیل و مضمون‌یابی آن‌ها، انجام می‌پذیرد. در این راستا سعی شده، متن جملات و نقل‌قول‌ها استخراج شده به گونه‌ای باشد که ضمن حفظ قسمت‌های ارزش‌افزای آن برای مضمون، قسمت‌های نامربوط حذف شود و یا در ذیل مضمونی دیگر، تبدیل به کدی جداگانه شده و مورد استفاده قرار گیرد. در مجموع در این پژوهش، تعداد ۸۵۳ کد نوع دوم، استخراج شده است.

▪ تعیین چگونگی پوشش داده به وسیله کدها و مضمون‌ها:

داده‌های نوع اول، تولیدکننده کدهای نوع اول هستند که تعداد آن‌ها در مجموع ۲۵۷ کد بوده و ۲۳,۱۵٪ از کل کدهای این پژوهش (۱۱۱۰ کد) را در بر می‌گیرند. داده‌های نوع دوم نیز تولیدکننده کدهای نوع دوم هستند که تعداد آن‌ها در مجموع ۸۵۳ کد بوده و ۷۶,۸۵٪ از کل کدهای این پژوهش را شامل می‌شوند. وضعیت پشتیبانی کدهای تحقیق (کدهای نوع اول و نوع دوم) از مضمون‌های کشف شده، بدین صورت است:

○ وضعیت پشتیبانی کدها از «مضمون‌ها» بدین صورت است: خلاقیت (۱۵۱ کد؛ ۱۳,۶۰٪ از کل کدها)، بینش (۲۶۵؛ ۲۳,۸۷٪)، هوشمندی (۱۱۰؛ ۹,۹۱٪)، محاسبه‌گری (۲۷۱؛ ۲۴,۴۱٪)، بازاندیشی آینده (۱۵۰؛ ۱۳,۵۱٪).

- وضعیت پشتیبانی کدها از «زیرمضمون‌ها» بدین صورت است: تخیل فعال<sup>۱</sup> (۳۰ کد؛ ۲,۷۰٪ از کل کدها)، اندیشه واگرا<sup>۲</sup> (۱۹؛ ۱,۷۱٪)، گوناگونی<sup>۳</sup> (۱۷؛ ۱,۵۳٪)، ناهمگنی<sup>۴</sup> (۵؛ ۰,۴۵٪)، ترکیب‌سازی<sup>۵</sup> (۳۰؛ ۲,۷۰٪)، کشش فکری<sup>۶</sup> (۱۰؛ ۰,۹۰٪)، مفهوم‌سازی<sup>۷</sup> (۳۷؛ ۳,۳۳٪)، استعاره‌پردازی<sup>۸</sup> (۳۳؛ ۲,۹۷٪)، بازتاب سنجش‌گرانه<sup>۹</sup> (۸۵؛ ۷,۶۶٪)، تشخیص الگوها<sup>۱۰</sup> (۴۰؛ ۳,۶۰٪)، شهود داده‌محور<sup>۱۱</sup> (۸۵؛ ۷,۶۶٪)، هشیاری به موقعیت<sup>۱۲</sup> (۴۱؛ ۳,۶۹٪)، حساسیت به محرک‌ها<sup>۱۳</sup> (۲۴؛ ۲,۱۶٪)، تشخیص فرصت‌های درست<sup>۱۴</sup> (۱۱؛ ۰,۹۹٪)، هدف‌گذاری زیرکانه<sup>۱۵</sup> (۳۲؛ ۲,۸۸٪)، نگاه هلیکوپتری<sup>۱۶</sup> (۱۲؛ ۱,۰۸٪)، دیدن تصویر بزرگ<sup>۱۷</sup> (۱۴؛ ۱,۲۶٪)، فهم پیچیدگی‌ها<sup>۱۸</sup> (۴۲؛ ۳,۷۸٪)، ارزیابی پیامدها<sup>۱۹</sup> (۵؛ ۰,۴۵٪)، درک منافع ذی‌نفعان<sup>۲۰</sup> (۳؛ ۰,۲۷٪)، مراعات ملاحظات اخلاقی<sup>۲۱</sup> (۱۷؛ ۱,۵۳٪)، پالایش اطلاعات<sup>۲۲</sup> (۱۴؛ ۱,۲۶٪)، نگاشت شناختی<sup>۲۳</sup> (۲۱؛ ۱,۸۹٪)، پیدا کردن نقاط اهرمی درست<sup>۲۴</sup> (۵؛ ۰,۴۵٪)، برآوردهای

- 
- 1 Active imagination
  - 2 Divergent mind
  - 3 Diversification
  - 4 Heterogeneity
  - 5 Synthesis
  - 6 Intellectual elasticity
  - 7 Conceptualizing
  - 8 Metaphorical image
  - 9 Critical reflection
  - 10 Patterns recognition
  - 11 Data-driven intuition
  - 12 Situational awareness
  - 13 Sensitivity to triggers
  - 14 Realizing right opportunities
  - 15 Smart targeting
  - 16 Helicopter view
  - 17 Seeing big picture
  - 18 Complexities understanding
  - 19 Consequence assessment
  - 20 Stakeholders benefit realization
  - 21 Ethical concerns consideration
  - 22 Information refinement
  - 23 Cognitive mapping
  - 24 Finding right leverage points

دقیق<sup>۱</sup> (۶؛ ۵۴٪)، تحلیل سنجش گرانه<sup>۲</sup> (۱۰۸؛ ۹،۷۳٪)، تفکر در طول زمان<sup>۳</sup> (۲۳؛ ۲،۰۷٪)، رهایی از گذشته<sup>۴</sup> (۱۱؛ ۰،۹۹٪)، میل پایدار به برتر شدن<sup>۵</sup> (۲۳؛ ۲،۰۷٪)، پیش‌بینی‌های درست<sup>۶</sup> (۳۶؛ ۳،۲۴٪)، نگاه مشتاقانه به جلو<sup>۷</sup> (۲۴؛ ۲،۱۶٪)، رؤیای‌پردازی چشم‌انداز<sup>۸</sup> (۴۱؛ ۳،۶۹٪).

▪ اتفاق نظر همکاران پژوهش و یا متخصصان بیرونی در تحقیق:

جلسات متعدد کاری برای توافق نظر در تیم پژوهش برگزار شده و نظرات اصلاحی/ تکمیلی به‌دست آمده، در مراحل مختلف پژوهش لحاظ شده است. از سوی دیگر، برای بهره‌گیری از نظرات ممیزان بیرونی، با تشکیل پنل هفت نفره از متخصصان رشته‌های مربوط (شامل گرایش‌های مختلف مدیریت، کارآفرینی و نیز روانشناسی)، ممیزی بر روی «فرایند انجام پژوهش» (باهدف ممیزی حُسن انجام گام‌های روش ترکیب مضمونی و نیز ممیزی درستی و کیفیت داده‌های پشتیبان تحقیق) و نیز بر روی «نتایج به‌دست آمده از پژوهش» (ممیزی درستی و کیفیت مضمون‌های کشف‌شده و نیز ممیزی صورت‌بندی و جانمایی مضمون‌ها در الگوی تحقیق) در دو دور، انجام شده است. در دور اول ممیزی، با جمع‌آوری نظرات اصلاحی هریک از ممیزان بیرونی، موارد به سایر ممیزان در دور دوم انتقال یافت؛ تا در صورت تأیید سایرین، موارد اصلاحی مورد اتفاق نظر<sup>۹</sup>، در نتایج پژوهش اعمال شود. گفتنی است، نظر به اینکه داده‌های اصلی پژوهش در روش ترکیب مضمونی، از ادبیات موضوع به‌دست می‌آید و نظرات ممیزان نمی‌تواند در تغایر و یا تضاد با ادبیات موضوع باشد، تنها آن دسته از نظرات اصلاحی/ تکمیلی که مورد اتفاق نظر همه ممیزان در دور دوم ممیزی بوده است، در نتایج پژوهش اعمال شده است. موارد اصلاحی منتج از ممیزی بیرونی در پژوهش حاضر، شامل ۲ «اصلاح واژگانی» و ۵ «اصلاح ترجمانی» بوده و هیچ موردی از «اصلاح جانمایی» در نقشه مضمونی از سوی ممیزان، ارائه نشده است.

- 
- 1 Accurate estimates
  - 2 Critical analysis
  - 3 Thinking along time
  - 4 Escape the past
  - 5 Permanent desire to superiority
  - 6 Right foresights
  - 7 Looking forward
  - 8 Visionary dreaming
  - 9 Consensus

## زیر گام ۲-۵: قابلیت تائید

▪ تبیین نحوه کدگذاری و ذخیره‌سازی داده استخراج‌شده:

داده‌های نوع اول در فرایندی رفت‌وبرگشتی، ۲۵۷ کد نوع اول را به‌دست داده است؛ این کدها در صفحه‌ای از یک فایل اکسل ذخیره‌شده و با بهره‌گیری از روش کدگذاری رنگی، کدهای همگون (کدهایی که پیرامون یک مفهوم واحد بودند) نمایان شده و مفاهیم اصلی (مضمون‌ها)، حاصل می‌آید. در ادامه و با دسته‌بندی دقیق‌تر و جزئی‌تر کدهای دارای رنگ واحد، زیرمضمون‌ها (در سطح پایین‌تر) نمایان می‌گردد. حال، مضمون‌های اولیه به‌دست آمده از کدهای نوع اول (در هر سطح)، نیاز به تصحیح، تکمیل و نیز پشتیبانی از سوی کدهای نوع دوم دارند تا مراحل پردازش و ویرایش آن‌ها در فرایندی رفت‌وبرگشتی، تکمیل شود. کدگذاری یافته‌های نوع دوم برپایه جستجوی تعابیر/کلیدواژه‌های مربوط به کدهای نوع اول، در متن منابع پایه تحقیق صورت می‌پذیرد؛ این جستجو در فرایندی رفت‌وبرگشتی، در مجموع به استخراج ۸۵۳ کد نوع دوم انجامیده است. کدهای نوع دوم به‌دست آمده، در ذیل مفاهیم اصلی (مضمون‌ها) که از کدهای نوع اول حاصل آمده‌اند، جایگذاری می‌شوند (ذخیره‌سازی کدهای نوع دوم مربوط به هر مفهوم اصلی در صفحات مختلف یک فایل اکسل با عنوان هر مضمون). با تجزیه و تحلیل دقیق‌تر هر کد نوع دوم و تعیین کلیدواژه‌های مندرج در آن (تا سه کلیدواژه اصلی برای هر کد نوع دوم)، ضمن تدقیق و برخی اصلاحات موردنیاز در جانمایی کدهای نوع دوم (جابه‌جایی در بین صفحات فایل اکسل در صورت لزوم)؛ امکان تصحیح، تکمیل و یا پشتیبانی از مضمون‌های اولیه (ناشی از کدهای نوع اول) با کدهای نوع دوم فراهم می‌آید.

▪ تعیین وضعیت انطباق با یافته‌های پژوهش‌های پیشین:

مضامین به‌دست آمده در پژوهش حاضر را می‌توان به‌لحاظ نوع‌شناسی انطباق با یافته‌های پژوهش‌های پیشین، به‌صورت ذیل دسته‌بندی می‌شود:

○ تطابق واژگانی: آن دسته از مضمون‌ها که عیناً در تعابیر مندرج در کدهای تحقیق وجود دارند و در واقع تکراری است.

○ تطابق و خلق واژگانی: آن دسته از مضمون‌ها که بخشی از واژگان‌شان، در تعابیر مندرج در کدهای تحقیق وجود دارد و بخشی دیگر، در این پژوهش خلق شده است.

○ تشابه و خلق واژگانی: آن دسته از مضمون‌ها که بخشی از واژگان‌شان، با تعابیر مندرج در کدهای تحقیق مشابهت داشته و بخشی دیگر، در این پژوهش خلق شده است. بررسی وضعیت تطابق، تشابه و یا خلق واژگانی مضمون‌های مندرج در الگوی تحقیق، با جزئیات در جدول (۲) و نتایج نهایی حاصل از آن، در جدول (۳) آمده است.

#### زیرگام ۳-۵: قابلیت اطمینان

■ تعیین وضعیت تغییرات داده، یافته‌ها و نتایج در طول پژوهش: این پژوهش در مراحل انجام خود، ۲۹ بار ویرایش اساسی شده است. در ویرایش اول، تعداد منابع (۳۰ منبع شامل ۳۲ الگو / دسته‌بندی منتج)؛ تعداد کدها (۱۶۹ کد نوع اول) و تعداد مضمون‌ها (۴ مضمون و ۱۵ مضمون) بوده است که به تدریج و در طول پژوهش سیر تکمیلی و اصلاحی خود را طی نموده است.

#### ■ نحوه ممیزی پژوهش توسط متخصصان بیرونی:

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از ممیزی بیرونی به وسیله متخصصان مربوط، ضمن بهره‌مندی از نظرات اصلاحی / تکمیلی ایشان، سعی در ارتقای قابلیت اطمینان تحقیق و افزایش کیفیت مضامین الگو داشته است. در این ممیزی، تنها آن دسته از ویرایش‌ها که مورد اتفاق نظر همه ممیزان در دور دوم ممیزی بوده است، اعمال شده تا بدین وسیله، از تضاد و یا تغایر احتمالی نظرات شخصی ممیزان با ادبیات موضوع، جلوگیری شود.

#### زیرگام ۴-۵: قابلیت انتقال

#### ■ شفاف‌سازی نحوه انتخاب منابع پایه تحقیق:

دی‌اگرام نحوه جستجو و انتخاب منابع پایه تحقیق، در شکل (۱) آمده است. گفتنی است، در جستجوی منابع از کلیدواژه‌های «تفکر راهبردی»، «تفکر راهبردی در سازمان»، «شکل‌گیری تفکر راهبردی»، «توانمندی‌های ذهنی در تفکر راهبردی»، «استراتژیست» و «ذهن استراتژیست» استفاده شده است. همان‌طور که در شکل (۱) ترسیم شده است، پس از کسر ۲۷۶۸ مورد تکراری از مجموع ۳۶۲۴ منبع یافته شده در جستجوی اولیه، عناوین و خلاصه‌های ۸۵۶ منبع باقیمانده مورد بررسی اولیه قرار گرفت. پس از حذف ۵۷۹ منبع نامناسب و یا نامربوط به موضوع تحقیق، متن ۲۷۷ منبع باقیمانده در راستای ارزیابی شایستگی مورد بررسی قرار گرفت. از میان ۲۹ مورد به دلیل عدم دسترسی به متن کامل در

فایل منبع؛ ۱۱۷ مورد به دلیل ضعیف بودن منبع در ارزیابی شایستگی (مواردی مانند ارجاعات کم به منبع، ضعف روش‌شناسی در پژوهش و یا عدم نوآوری در یافته‌های تحقیق)؛ ۳۷ مورد به دلیل عدم ارائه الگو/دسته‌بندی مربوط به تفکر راهبردی؛ و ۱۰ مورد به دلیل اینکه یافته‌هایشان ورای محدوده موضوع تحقیق بوده است، حذف گردیدند. گفتنی است در نهایت، ۸۴ منبع که دربرگیرنده ۸۹ الگو/دسته‌بندی مربوط بوده به موضوع تحقیق بوده، به‌عنوان «منابع پایه تحقیق» انتخاب شده است.

▪ توصیه پژوهشگر در نحوه انتقال نتایج پژوهش به زمینه‌های دیگر:

نظر به اینکه نتایج پژوهش حاضر، الگوی توانمندی‌های ذهنی در شکل‌گیری تفکر راهبردی سازمان را به‌صورت عمومی ارائه می‌دهد، بهره‌گیری از آن در سازمان‌های مختلف امکان‌پذیر است؛ لیکن این امر نیاز به پژوهش‌های موردی در یک زمینه و یا صنعت خاص را کاملاً مرتفع نمی‌کند.

▪ نحوه مناسب‌سازی واژگانی یافته‌ها در راستای ارائه غنی و یکپارچه:

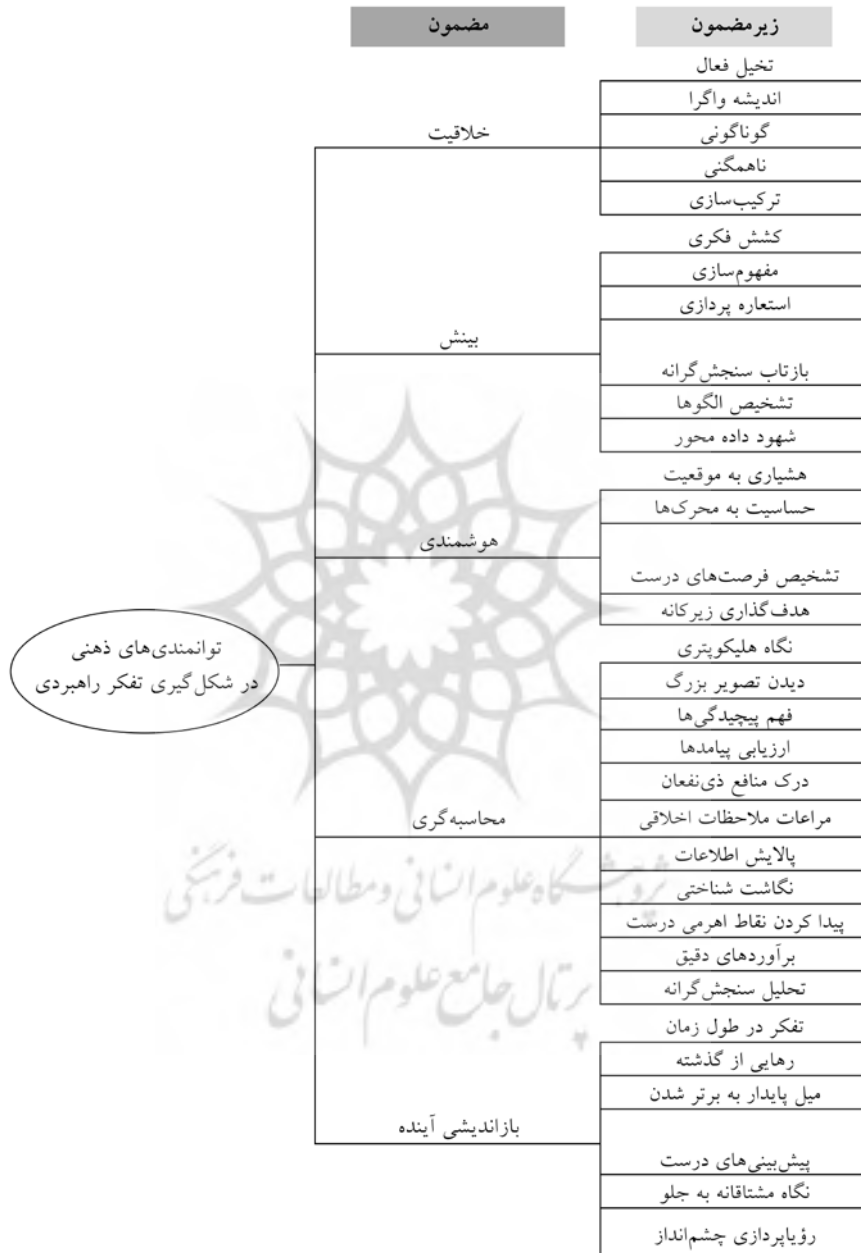
این پژوهش در راستای مناسب‌سازی، غنی‌سازی و یکپارچه‌سازی «واژگان و عبارات مضامین»، گام‌های ذیل را برداشته است:

- پرهیز از استفاده از برخی واژگان کلی به‌کاررفته در پژوهش‌های پیشین: پژوهش حاضر، آگاهانه از به‌کارگیری برخی واژگان کلی و عمومی پرهیز کرده است؛ این امر، در راستای ابهام‌زدایی هرچه بیشتر از مفهوم موردپژوهش انجام شده است.
- تدقیق در «جانمایی» مضامین در ساختار کلی الگو: در پژوهش‌های پیشین، برخی واژگان با مفهوم نسبتاً مشابه به هم و جانمایی غیر شفاف مشاهده می‌شود؛ از این رو، پژوهش حاضر آگاهانه سعی داشته که مرزهای مضامین کشف شده را شفاف نماید.
- بازنگری و اصلاح «واژگان» مضامین: ویرایش‌های متعدد الگوی تحقیق در طول فرایند تحقیق و نیز بهره‌مندی از نظرات ممیزان بیرونی، در راستای بازنگری و اصلاح واژگان مضامین نهایی به‌دست آمده، بسیار راهگشا بوده است.

## یافته‌ها

مهم‌ترین یافته در پژوهش به‌روش ترکیب مضمونی، نقشه مضمونی (الگوی تحقیق) است که در شکل (۲) آمده است.

شکل ۲. نقشه مضمونی توانمندی‌های ذهنی در شکل‌گیری تفکر راهبردی سازمان (الگوی تحقیق)





در جدول (۲) برخی از نزدیک‌ترین تعابیر/ کلیدواژه‌ها به مضامین در کدهای منابع پایه تحقیق آورده شده است که مبنای تعیین تطابق، تشابه و خلق واژگانی در مضامین بوده و ماحصل آن در جدول (۳) منعکس است.

جدول ۲. نزدیک‌ترین تعابیر/ کلیدواژه‌ها در کدهای منابع پایه تحقیق به مضامین الگوی تحقیق

مضمون	زیرمضمون	نزدیک‌ترین تعابیر/ کلیدواژه‌ها در کدهای منابع پایه تحقیق [شماره منابع مربوط]	تطابق واژگانی	تشابه واژگانی	خلق واژگانی
تفکر راهبردی	--	خلاقیت [۴]، [۱۷]، [۲۱]، [۲۹]، [۳۳]، [۳۸]	√		
	تخیل فعال	تخیل [۱۲]؛ تخیل خلاق [۱۱]	√		√
	اندیشه واگرا	تفکر واگرا [۳۵] و [۳۹]	√		√
	گوناگونی	الگوی ذهنی تفاوت پذیر [۲۶]	√	√	
	ناهمگنی	استقبال از ابهام و افکار ضدونقیض [۱۸]	√	√	
	ترکیب‌سازی	ترکیب [۴] و [۳۳]	√		√
مفهوم‌سازی	--	بینش‌های راهبردی [۳۷]؛ بینش عمیق بر روی روندها [۵]	√		
	کشش فکری	کشش‌پذیری ذهنی [۳]	√		√
	مفهوم‌سازی	مفهوم‌سازی [۲۵] و [۳۱]	√		√
	استعاره پردازی	استعاره‌ها [۲۴]	√		√
	بازتاب سنجش‌گرانه	بازتاب سنجش‌گرانه [۳۸]	√		√
	تشخیص الگوها	تشخیص الگو [۳۴]؛ الگوها [۲۵]	√		√
هوشمندی	شهود داده محور	شهود [۴]، [۱۰]، [۲۲]، [۲۳]، [۳۳]؛ عقلانیت و دلایل [۱۹]	√	√	
	--	هوشمندی [۲۶]	√		
	هشیاری به موقعیت	هشیاری نسبت به موقعیت [۲۶]	√		√
	حساسیت به محرک‌ها	درک محرک‌ها [۲۸]	√		√
	تشخیص فرصت‌های درست	درک زیرکانه‌تر فرصت‌ها [۹]	√		√
	هدف‌گذاری زیرکانه	هدف‌گذاری هوشمندانه‌تر [۱۹]	√		√

ادامه جدول ۲.

مضمون	زیرمضمون	نزدیک‌ترین تعابیر/ کلیدواژه‌ها در کدهای منابع پایه تحقیق [شماره منابع مربوط]	تطابق واژگانی	تشابه واژگانی	خلق واژگانی
مقایسه‌گری	--	پردازش ذهنی [۲۷]؛ تحلیل [۳۲]		√	√
	نگاه هلیکوپتری	نگاه هلیکوپتری [۱۵]؛ دیدگاه هلیکوپتری [۷]؛ دید هلیکوپتری (نگاه کامل از بالا) [۸]	√		
	دیدن تصویر بزرگ	دیدن تصویر بزرگ [۲]	√		
	فهم پیچیدگی‌ها	مواجهه با پیچیدگی [۲۸]	√	√	√
	ارزیابی پیامدها	پیش‌بینی پیامدها [۳۲]؛ ارزیابی کردن [۳۰]	√	√	√
	درک منافع ذینفعان	خلق ارزش برای ذینفعان [۲۸]؛ رویکرد ذینفعان [۱۳]؛ تحلیل سازمانی [۱۶]	√	√	√
	مراعات ملاحظات اخلاقی	تفکر اخلاقی [۲۴]	√	√	√
	پالایش اطلاعات	اطلاعات [۱]؛ بررسی اطلاعات محور [۳۴]	√	√	√
	نگاشت شناختی	شناختی [۳۲]؛ نقشه ذهنی [۲۴]؛ تبیین گام‌ها [۱۵]	√	√	√
	پیداکردن نقاط اهرمی درست	نقاط برتری [۲۵]؛ فاکتورهای راهبردی مؤثر بر یک سازمان [۲۵]	√	√	√
	برآوردهای دقیق	اطلاعات پژوهش محور [۱۳]	√	√	√
	تحلیل سنجش‌گرانه	تحلیل [۳۲]؛ تفکر سنجش‌گرانه [۳۵] و [۳۷]	√	√	√

ادامه جدول ۲.

مضمون	زیرمضمون	نزدیک‌ترین تعابیر / کلیدواژه‌ها در کدهای منابع پایه تحقیق [شماره منابع مربوط]	تطابق واژگانی	تشابه واژگانی	خلق واژگانی
بازاندیشی آینده	--	بازاندیشی آینده [۲۴]	√		
	تفکر در طول زمان	تفکر در طول زمان [۳۳]	√		
	رهایی از گذشته	رهایی از گذشته [۲۴]	√		
	میل پایدار به برتر شدن	میل پایدار به برد [۳۶]	√	√	
	پیش‌بینی‌های درست	پیش‌بینی [۱۱] و [۲۹]؛ انجام پیش‌بینی‌های راهبردی [۲۴]	√		√
	نگاه مشتاقانه به جلو	دیدن روبه‌جلو [۶]؛ نگاه به آینده [۶]؛ تمرکز به جلو [۲۴]		√	√
	رؤیای پردازش چشم‌انداز	ترسیم چشم‌انداز [۹]، [۱۶]؛ چشم‌انداز پردازش برای آینده شرکت [۲۰]	√		√
<p>[۱].Porter (1987); [۲].Napier &amp; Albert (1990); [۳].Bates &amp; Dillard (1993); [۴].Mintzberg (1994); [۵].Hamel &amp; Prahalad (1994); [۶].Mintzberg (1995); [۷].Handford (1995); [۸].Garratt (1995); [۹].Shoemaker (1995); [۱۰].Pellegrino (1996); [۱۱].Raimond (1996); [۱۲].Hamel (1996); [۱۳].Brønn &amp; Olson (1999); [۱۴].Grundy &amp; Wensley (1999); [۱۵].O'Shannassy (1999); [۱۶].Collins et al. (2000); [۱۷].Bonn (2001); [۱۸].Keelin &amp; Arnold (2001); [۱۹].Kaufman et al. (2003); [۲۰].O'Shannassy (2003); [۲۱].Bonn (2005); [۲۲].Amitabh &amp; Sahay (2008); [۲۳].Jelenc (2008); [۲۴].Wootton &amp; Horne (2010); [۲۵].Casey &amp; Goldman (2010); [۲۶].Monavvarian et al. (2011); [۲۷].Goldman (2012); [۲۸].Tovstiga (2013); [۲۹].Kalali et al. (2015); [۳۰].Kazmi &amp; Naaranoja (2015); [۳۱].Goldman et al. (2015); [۳۲].Bajcar et al. (2015); [۳۳].Young (2016); [۳۴].Dhir et al. (2018); [۳۵].Poensgen &amp; Riekenberg (2018); [۳۶].Sloan (2019); [۳۷].Dhir &amp; Dhir (2020); [۳۸].Dixit et al. (2021).</p>					

جدول ۳. وضعیت «تطابق واژگانی، تشابه واژگانی و خلق واژگانی» در مضامین الگوی تحقیق

مضامین مربوط در الگوی تحقیق	خلق واژگانی				
	تعداد	درصد	تطابق واژگانی	تشابه واژگانی	خلق واژگانی
مضمون‌ها: خلاقیت، بینش، هوشمندی، بازاندیشی آینده. زیرمضمون‌ها: مفهوم‌سازی، بازتاب سنجش‌گرانه، تشخیص الگوها، نگاه هلیکوپتری، دیدن تصویر بزرگ، تفکر در طول زمان، رهایی از گذشته.	۱۱	۲۹,۷٪	-	-	√
مضمون‌ها: - زیرمضمون‌ها: تخیل فعال، اندیشه واگرا، ترکیب‌سازی، کشش فکری، استعاره‌پردازی، شهود داده‌محور، هشجاری به موقعیت، حساسیت به محرک‌ها، تشخیص فرصت‌های درست، هدف‌گذاری زیرکانه، فهم پیچیدگی‌ها، ارزیابی پیامدها، درک منافع ذی‌نفعان، مراعات ملاحظات اخلاقی، پالایش اطلاعات، نگاشت شناختی، تحلیل سنجش‌گرانه، میل پایدار به برتر شدن، پیش‌بینی‌های درست، رؤیای‌پردازی چشم‌انداز.	۲۰	۵۴,۱٪	√	-	√
مضمون‌ها: محاسبه‌گری. زیرمضمون‌ها: گوناگونی، ناهمگنی، پیدا کردن نقاط اهرمی درست، برآوردهای دقیق، نگاه مشتاقانه به جلو.	۶	۱۶,۲٪	√	√	-
	۳۷	۱۰۰,۰٪	جمع		

### بحث و نتیجه‌گیری پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پژوهش حاضر با مرور نظام‌مند ادبیات موضوع به‌روش ترکیب مضمونی، مضامین ۳۷‌گانه توانمندی‌های ذهنی در شکل‌گیری تفکر راهبردی سازمان را که شامل ۵ مضمون و ۳۲ زیرمضمون می‌شود را اکتشاف کرده و در قالب نقشه مضمونی (الگوی تحقیق)، صورت‌بندی نموده است. در ادامه و در راستای تحلیل ساختارمند نتایج این پژوهش، مباحث در عناوین اصلی ذیل ارائه می‌شود:

➤ وسعت تحقیق:

▪ تعداد اجزای الگوی تحقیق:

بررسی تعداد مؤلفه‌های مربوط به موضوع تحقیق در الگوها/ دسته‌بندی‌های منابع پایه تحقیق، نمایانگر کمینه ۱، متوسط ۲,۸۸ و بیشینه ۱۱ عدد است. مقایسه تعداد ۳۷ مضمون موجود در الگوی تحقیق حاضر، نشانگر برتری ۳۷ برابری نسبت به کمینه، ۱۲,۸۴ برابری نسبت به متوسط و ۳,۳۶ برابری نسبت به بیشینه است؛ این امر به‌خوبی نشان‌دهنده برتری پژوهش حاضر در خصوص تعداد اجزای الگوی تحقیق نسبت به الگوها/ دسته‌بندی‌های موجود در پژوهش‌های پیشین است.

▪ گستردگی منابع پایه تحقیق:

همان‌طور که در شکل (۱) نشان داده شده است، این پژوهش با بررسی تفصیلی منابع در بازه زمانی ۱۹۸۰ تا انتهای ۲۰۲۱، در نهایت تعداد ۸۴ منبع را که شامل ۸۹ الگو/ دسته‌بندی است انتخاب کرده و به‌عنوان منابع پایه تحقیق خود قرار داده است؛ این پژوهش در جستجوی منابع تحقیق، رویکردی باز و حداکثری اتخاذ کرده و سعی داشته تا از تمامی منابع معتبر و در دسترس مربوط به موضوع تحقیق بهره‌گیری کند.

علیرغم اینکه تعداد منابع پایه تحقیق و بازه زمانی آن‌ها نشانگر برخورداری از گستردگی کافی است ولیکن نظر به عدم شفافیت تعداد منابع پایه تحقیق در پژوهش‌های پیشین، امکان مقایسه با آن‌ها وجود ندارد؛ زیرا که لیست منابع و مؤاخذ موجود در انتهای هر منبع، لزوماً معادل منابع پایه تحقیق در دست‌یابی به الگوی آن منبع نیست. در هر حال، با مقایسه بر اساس مشاهده پژوهشگر، می‌توان اعلام کرد که منابع پایه تحقیق در این پژوهش (به‌لحاظ: «تعداد»، «بازه زمانی» و نیز «دوزبانه بودن»)، از پژوهش‌های مورد مطالعه، گسترده‌تر می‌باشد.

▪ تعداد کدهای پایه تحقیق:

این پژوهش دارای ۱۱۱۰ کد پایه تحقیق است که شامل ۲۵۷ کد نوع اول (مؤلفه‌های الگوها و دسته‌بندی‌های منابع) و ۸۵۳ کد نوع دوم (جملات و نقل‌قول‌ها مندرج در متن منابع) می‌باشد؛ مطالعات انجام‌شده در این تحقیق در مورد روش تحقیق ترکیب

مضمونی و نیز بررسی نمونه پژوهش‌های انجام‌شده به‌این روش، نشان می‌دهد که تعداد کدهای پایه این تحقیق و تنوع آن، از کفایت مناسبی برخوردار است.

➤ حل مسئله‌های تحقیق:

پژوهش حاضر با بررسی نظام‌مند ادبیات موضوع به‌روش ترکیب مضمونی، به مضمون‌ها و زیرمضمون‌های مشخصی دست‌یافته است که بر پایه تجزیه و تحلیل کدهای پایه تحقیق بناشده است و بنابراین می‌تواند مسئله این تحقیق مبنی بر وجود تشتت واژگانی در ادبیات و نیاز به ایجاد ادبیات و درک مشترک در مورد آن را حل نماید؛ در این راستا، مشخص بودن وضعیت پشتیبانی کدهای پایه تحقیق از مضامین به‌دست‌آمده، نقش مهمی در مستدل بودن مضامین کشف‌شده ایفا می‌نماید و امکان اعمال سلیقه شخصی در فهم موضوع را محدود ساخته و به ایجاد درک مشترک در مورد آن یاری می‌رساند.

از سوی دیگر، ارائه صورت‌بندی شفاف از مضامین کشف‌شده در قالب نقشه مضمونی (الگوی تحقیق) دیگر مسئله این تحقیق که همانا لزوم ابهام‌زدایی و کاهش پیچیدگی موضوع تحقیق برای تسهیل فهم آن بوده است را پاسخ می‌دهد؛ در این راستا سطح‌بندی مضامین در دو سطح مضمون و زیرمضمون و نیز جانمایی مشخص آن‌ها در نقشه مضمونی، نقش مهمی ایفا نموده است.

➤ نوآوری در تحقیق:

▪ نوآوری در «روش تحقیق»: پژوهش‌های انجام‌شده در این تحقیق (تا انتهای سال ۲۰۲۱)، پژوهش حاضر را می‌توان اولین پژوهش در دنیا به‌روش ترکیب مضمونی در موضوع تحقیق برشمرد؛ این امر به‌روشنی نوآوری صورت گرفته در روش تحقیق این پژوهش را نشان می‌دهد. در این راستا، این پژوهش با تعمیق در منابع روش‌شناسی و تبیین شفاف گام‌های روش ترکیب مضمونی در جدول (۱)، سعی کرده است به‌کارگیری این روش تحقیق را برای پژوهشگران آتی تسهیل نماید.

▪ نوآوری در «فرایند انجام ترکیب مضمونی»:

همان‌طور که در جدول (۳) آمده است، در ۷۰,۳٪ از مضمون‌های کشف‌شده در این تحقیق، نوعی از خلق واژگانی صورت گرفته است (۵۴,۱٪ از مضامین دارای «تطابق واژگانی و خلق واژگانی» و ۱۶,۲٪ از مضامین دارای «تشابه واژگانی و خلق واژگانی» است) و تنها ۲۹,۷٪ از مضمون‌های مندرج در الگوی تحقیق، دارای «تطابق واژگانی» می‌باشد (بدین معنا که عیناً در پژوهش‌های پیشین آمده و عملاً تکراری است)؛ این امر به‌خوبی نوآوری صورت گرفته در این پژوهش در خلق مفاهیم و واژگان نو در قالب مضامین جدید را نشان داده و توسعه مفهومی انجام‌شده در این پژوهش را نمایان می‌سازد.

➤ سطح تحلیل در تحقیق:

داده‌های پژوهش در روش ترکیب مضمونی از ادبیات موضوع به‌دست آمده می‌آید؛ نظر به اینکه در جستجو و انتخاب منابع پایه تحقیق، موارد مربوط به سطح سازمان مدنظر بوده است، از این حیث می‌توان سطح تحلیل این تحقیق را در سطح سازمان اختصاصی شده دانست. از سوی دیگر، نظر به اینکه جنس توانمندی‌های ذهنی مشخصاً مربوط به ذهن است، در نتیجه استراتژیست می‌تواند از این توانمندی‌ها در تفکر راهبردی برای سایر سطوح مانند سطح فرد، گروه و یا حتی فراتر از سازمان نیز استفاده نماید.

➤ اعتمادپذیری تحقیق:

مقوله اعتمادپذیری در پژوهش‌های کیفی (که روش ترکیب مضمونی نیز جزو این دسته است) از اهمیت بالایی برخوردار است و سعی شده در این پژوهش مورد تدقیق قرار گیرد. پژوهش حاضر با بررسی نظرات روش‌شناسان معتبر و پیدا کردن نقاط مشترک در توصیه‌های ایشان برای ارتقای اعتمادپذیری در روش ترکیب مضمونی (جدول ۱)، ضمن شفاف‌سازی معنای اعتمادپذیری در روش ترکیب مضمونی، از توصیه‌های مشخص ایشان، بهره‌مند شده و سعی در ارتقای اعتمادپذیری خود کرده است؛ وسعت‌بخشی به تعداد و بازه زمانی منابع پایه تحقیق در راستای ارتقای قابلیت اعتبار، مناسب‌سازی استخراج کدهای

پایه تحقیق در راستای ارتقای قابلیت تائید؛ استفاده از ممیزی بیرونی به وسیله تیم متخصصان مربوط در راستای ارتقای قابلیت اطمینان و نیز شفاف سازی نحوه انتخاب منابع پایه تحقیق در راستای ارتقای قابلیت انتقال تحقیق، گوشه‌هایی از این سعی بوده است که به تفصیل در بخش روش انجام این پژوهش، تشریح شده است.

➤ پیشنهادها و محدودیت‌ها:

به کارگیری روش تحقیق ترکیب مضمونی، بالأخص در موضوعاتی که ادبیات به نوعی از اشباع دست یافته، مناسب به نظر رسیده و حتی می‌تواند به غنای دانش در موضوع تحقیق بی‌افزاید که البته مستلزم تسلط نسبی پژوهشگر بر موضوع تحقیق و روش ترکیب مضمونی است. گفتنی است که مقوله اعتمادپذیری در روش ترکیب مضمونی، از اهمیت بالایی برخوردار است و نکات راهنمای مندرج در جدول (۱) می‌تواند به پژوهشگران آتی کمک نماید. در این خصوص به کارگیری ممیزی بیرونی به وسیله تیمی از متخصصان مربوط به موضوع تحقیق مؤکداً توصیه می‌شود؛ زیرا می‌تواند نقش به‌سزای در افزایش قابلیت اطمینان تحقیق و نیز کیفیت مضامین کشف‌شده، ایفا نماید. همچنین نظر به اینکه روش تحقیق ترکیب مضمونی، روشی کیفی است و به سنجش روابط میان مضامین به دست آمده نمی‌پردازد، می‌توان با به کارگیری روش‌های تحقیق کمی در پژوهش‌های مکمل، این محدودیت را مرتفع نمود. از سوی دیگر، تجربه پژوهش حاضر برای تیم پژوهش حاکی از آن است که انجام باکیفیت روش ترکیب مضمونی، نیازمند قابلیت‌های خاصی در پژوهشگر است که از آن جمله می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- علاقه و پشتکار؛ که بتواند در انبوه ادبیات، کنکاشی موşkافانه داشته باشد.
- تفکر بازتابی؛ که بتواند مفاهیم مربوط به هم را تشخیص داده و یا ترکیب کند.
- خلاقیت؛ که بتواند از آن در خلق واژگانی مضامین و ارائه مفاهیم نو، بهره گیرد.
- دقت و انسجام ذهنی؛ که بتواند نقشه مضمونی را به‌درستی و ساختاریافته شکل دهد.



- استقلال فکری؛ که تحت تأثیر نام و آوازه پیشینیان قرار نگیرد و بتواند طرحی نو دراندازد.

### تعارض منافع

تعارض منافی وجود ندارد.

### سپاسگزاری

از اساتید و متخصصان محترم، سرکار خانم دکتر «زهرا دهدشتی» و جنابان آقایان دکتر «محمد رضا آراستی»، دکتر «وحید خاشعی»، دکتر «علی تقی‌زاده هرات»، دکتر «نیما نوروزی»، دکتر «محسن کمالی‌زاده»، دکتر «مصطفی مرشدی» و دکتر «سجاد انزابی‌زاده» که در ارتقای کیفیت و اعتمادپذیری این پژوهش همکاری کرده‌اند، بسیار سپاسگزاریم.

### ORCID

Shahram Khalil Nezhad		<a href="http://orcid.org/0000-0001-9673-2369">http://orcid.org/0000-0001-9673-2369</a>
Nader Mazloomi		<a href="http://orcid.org/0000-0001-5885-3514">http://orcid.org/0000-0001-5885-3514</a>
Hossein Rahmanseresht		<a href="http://orcid.org/0000-0002-3540-7463">http://orcid.org/0000-0002-3540-7463</a>
Akbar Moghaddar		<a href="http://orcid.org/0000-0001-8119-3438">http://orcid.org/0000-0001-8119-3438</a>

### منابع

۱. بیاضی طهرابند، علی، کردنایبج، اسدالله، خدادادحسینی، حمید و دانایی فرد، حسن. (۱۴۰۰). شناسایی و مفهوم‌پردازی پیشران‌های تفکر استراتژیک. *مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، ۱۱(۴۲)، ۷۶-۴۳.
۲. سلطانی، ایرج و حقی، بهزاد. (۱۳۹۵). *تفکر استراتژیک بستر آینده‌پژوهی*. تهران: ارکان دانش.
۳. غفاریان، وفا و کیانی، غلام‌رضا. (۱۳۸۴). *پنج فرمان برای تفکر استراتژیک*. تهران: فرا.
۴. فرهنگی، علی‌اکبر، دهقان نیری، محمود. (۱۳۸۹). *عوامل موثر بر تفکر استراتژیک*. مدیریت بازاریابی، ۵(۹)، ۱-۲۰.
۵. لشکربلوکی، مجتبی و جلالی، سیدحسین. (۱۳۹۷). *ذهن استراتژیست*. تهران: آریانا قلم.

6. Amitabh, M., & Sahay, A. (2008). *Strategic thinking: Is leadership the missing link*. In 11th Annual Convention of the Strategic Management Forum, Kanpur, India.
7. Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytical tool for qualitative research, *Qualitative Research*, 1(3): 385–405.
8. Barnett-Page, E., & Thomas, J. (2009). Methods for the synthesis of qualitative research: A critical review. *BMC Medical Research Methodology*, 9: 59.
9. Bates, D. L., & Dillard, J. E. (1993). Generating strategic thinking through multi-level teams. *Long Range Planning*, 26(5), 103-110.
10. Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39(1), 63-71.
11. Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336-354.
12. Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks, CA: Sage.
13. Braun V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2):77-101.
14. Butler-Kisber, L. (2010). *Qualitative inquiry: Thematic, narrative, and arts-informed perspectives*. London: Sage.
15. Casey, A., & Goldman, E. F. (2010). Enhancing the ability to think strategically: A learning model. *Management Learning*, 41, 167-185. doi:10.1177/1350507609355497.
16. Cruzes, D. S., & Dyba, T. (2011). *Recommended Steps for Thematic Synthesis in Software Engineering*. In International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement (pp. 275-284). IEEE.
17. Dhir, S., & Dhir, S. (2020). Modeling of strategic thinking enablers: a modified total interpretive structural modeling (TISM) and MICMAC approach. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 11(1), 175-188.
18. Dybå, T., Dingsøyr, T., and Hanssen, G.K. (2007). *Applying Systematic Reviews to Diverse Study Types: An Experience Report*, Proc. ESEM'07, IEEE Press, pp. 225-234.
19. Easterby-Smith, M., & Davies, J. (1983). Developing strategic thinking. *Long Range Planning*, 16(4), 39–48.

20. Eden, C. (1990). Strategic thinking with computers. *Long Range Planning*, 23(6), 35-43.
21. Garratt, B. (Ed.). (1995). *Developing strategic thought: Rediscovering the art of direction-giving*. McGraw-Hill.
22. Gibson, W. J., & Brown, A. (2009). *Working with qualitative data*. London: Sage.
23. Goldman, E. F., Scott, A. R., & Follman, J. M. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 155-175.
24. Gough, D., Oliver, S., & Thomas, J. (Eds.). (2017). *An introduction to systematic reviews*. Sage.
25. Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management decision*, 40(5), 456-462.
26. Hambrick, D. C. (1981). Strategic awareness within top management teams. *Strategic Management Journal*, 2(3), 263-279.
27. Hamel, G. (1996). Strategy as revolution. *Harvard Business Review*.
28. Handford, P. (1995). *Developing director and executive competencies in strategic thinking: In B. Garratt (Ed.), Developing strategic thought: rediscovering the art of direction-giving*. McGraw-Hill.
29. Handy, C. (1997). *The hungry spirit*. New York: Broadway Books.
30. Hogarth, R. M. (2010). Intuition: a challenge for psychological research on decision making. *Psychological Inquiry*, Vol. 21 No. 4, pp. 338-353.
31. Jelenc, L. (2008). *The impact of strategic management schools and strategic thinking on the performance of croatian entrepreneurial practice* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Ljubljana.
32. Kalali, N., Momeni, M., & Heydari, E. (2015). Key elements of thinking strategically. *International Journal of Management, Accounting, and Economics*, 2, 801-809.
33. Kaufman, R., Oakley-Browne, H., Watkins, R., & Leigh, D. (2003). *Strategic planning for success: Aligning people, performance, and payoffs*. John Wiley & Sons.
34. Kazmi, S. A. Z., & Naaranoja, M. (2015). Cultivating strategic thinking in organizational leaders by designing supportive work environment!. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 43-52.

35. Liedtka, J. M. (1997). Strategic Thinking: Everything I Need to Know About Strategy I Learned At the National Zoo. *Journal of Business Strategy*, 18(1), 8-11.
36. Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught? *Long range planning*, 31(1), 120-129.
37. Malan, R. (2010). *The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organisational strategy* [Doctoral dissertation]. University of Southern Queensland.
38. Mason, J. (1986). Developing strategic thinking. *Long Range Planning*, 19(3), 72-80.
39. Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
40. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
41. Monnavarian, A., Farmani, G., & Yajam, H. (2011). Strategic thinking in Benetton. *Business Strategy Series*, 12(2), 63-72.
42. O'Shannassy, T. (1999). *Strategic thinking: a continuum of views and conceptualisation*. RMIT Business.
43. Pellegrino, K.C. (1996). *Strategic thinking ability: cognitive and personality effects*. ProQuest Dissertations and Theses Database, UMI No. 9627285, Ruston, LA.
44. Poensgen, C. E., & Riekenberg, L. (2018). *Strategic Thinking in Marketing* [Master's Programme in International Strategic Management]. Lund University, School of Economics and Management.
45. Popay, J. H., Roberts, A., Sowden, M., Petticrew, L., Arai, N., Britten, M., Rodgers, K., Roen, S. & Duffy. (2006). *Guidance on the conduct of narrative synthesis in systematic reviews: Final report*. swindon: ESRC Methods programme.
46. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
47. Raimond, P. (1996). Two styles of foresight: Are we predicting the future or inventing it?. *Long Range Planning*, 29(2), 208-214.
48. Rossman, G. B., & Rallis, S. F. (2011). *Learning in the field: An introduction to qualitative research*. Sage.
49. Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers*. sage.

50. Shull, F., Cruzes, D.S, Basili, V., & Mendonca, M. (2005). Simulating families of studies to build confidence in defect hypotheses, *Inf. and software technology*, 47(15):1019-1032.
51. Singh, H., & Sandelands, L. (2017). *Strategic Thinking: Theory & Practice* [Master Thesis]. Lund University, School of Economics and Management.
52. Sloan, J. (2019). *Learning to think strategically*. Routledge.
53. Stumpf, S. A. (1989). Work Experiences that Stretch Managers' Capacities for Strategic Thinking. *Journal of Management Development*, 8(5), 31-39.
54. Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews, *BMC Medical Research Methodology*, 8(45).
55. Tovstiga, G. (2013). *Strategy in practice: A practitioner's guide to strategic thinking*. John Wiley & Sons.
56. Wootton, S., & Horne, T. (2010). *Strategic thinking: A step-by-step approach to strategy and leadership*. Kogan Page Publishers.
57. Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: the art of Japanese business*. McGraw-Hill.
58. Young, L. (2016). Developing strategic thinking. *Australian Army Journal*, 13(2), 5.
59. Zahra, S. A., & Nambisan, S. (2012). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business horizons*, 55(3), 219-229.

#### References In Persian

1. Bayazi, A., Kordnaeij, A., Khodadad-Hosaini, H., & Danaee-Fard, H. (2021). Identifying and conceptualizing the drivers of strategic thinking. *Quarterly Journal of Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 11(42), 43-76.
2. Farhangi, A. A., & Dehghan-Niri, M. (2010). Factors affecting strategic thinking. *Marketing Management*, 5(9), 1-20.
3. Ghaffarian, V., & Kiani, G. H. (2005). *Five commands for strategic thinking*. Tehran: Fara.
4. Soltani, I., & Haghi, B. (2016). *Strategic thinking as a platform of futures study*. Tehran: Arkan Danesh

5. Lashkarbolouki, M., & Jalali, S. H. (2018). *Mind of strategist*. Tehran: Ariana Ghalam



**استناد به این مقاله:** خلیل نژاد، شهرام، مظلومی، نادر، رحمان سرشت، حسین، مقدر، اکبر. (۱۴۰۲). توانمندی‌های ذهنی در شکل‌گیری تفکر راهبردی سازمان.. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۳۲(۱۰۸)، ۷-۴۴.

Doi: 10.22054/jmsd.2023.68614.4184



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License